

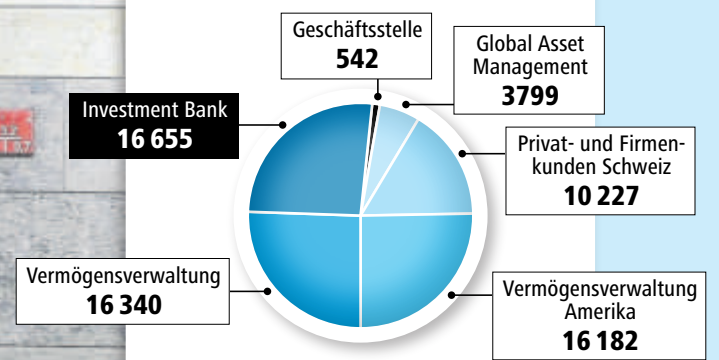
# Die UBS setzt zum grossen Schnitt an

1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015



## Anzahl Angestellte der UBS

### 2012 nach Arbeitsbereichen



Quelle: UBS / Grafik: Oliver Marx

**STELLENABBAU** Bis 2015 fallen 10 000 Jobs weg – davon 2500 in der Schweiz. Die Investment-Bank wird in zwei Teile zerlegt. Privatkunden gewinnen wieder an Bedeutung.

ROMAN SCHENKEL  
roman.schenkel@luzernerzeitung.ch

Es ist noch nicht einmal ein Jahr her, als Sergio Ermotti (52) auf den Chefessel der grössten Schweizer Bank gehoben wurde. Erfreuliches hat er in dieser Zeit kaum vermelden können. Der Tessiner hat die Bank in einer Phase des Umbruchs übernommen. Und dieser fordert massiv Opfer: Schon zum zweiten Mal innert Jahresfrist musste Ermotti gestern einen Stellenabbau verkünden. Während es im November vergangenen Jahres noch 2000 Stellen bis ins Jahr 2016 waren, sind es nun zusätzliche 10 000 Stellen in den nächsten drei Jahren.

Davon fallen 2500 auch in der Schweiz weg – das ist jede zehnte Schweizer UBS-Stelle. Dieser Schritt sei «unglücklich und schmerzhaft», sagte Ermotti gestern an einer Pressekonferenz. Er sei aber notwendig. «Die Bank ist derzeit überdimensioniert für die neuen Gegebenheiten», so der UBS-Chef.

Das Einsparziel wurde damit gegenüber den Ursprungsplänen mehr als verdoppelt: Statt 2 will die UBS nun bis 2015 5,4 Milliarden Franken einsparen. Die heute 64 500 Mitarbeiter zählende Bank soll 2015 noch 54 000 Stellen aufweisen. Dann soll die grösste Schweizer Bank primär noch eine Vermögensverwalterin sein. Geht es nach Ermotti, «die weltweit führende». Grössenmässig nähert sich die UBS langsam ihrer kleineren Konkurrentin Credit Suisse an. Mit den geplanten 54 000 Mitarbeitern hätte die Bank fast 30 000 Stellen weniger als 2007. Die CS hatte Ende des dritten Quartals 2012 rund 48 000 Stellen – das sind fast gleich viele wie vor der Finanzkrise.

#### Investment-Sparte trägt Hauptlast

Mit der früheren Herrlichkeit im Investment Banking hingegen soll es bei der UBS vorbei sein. Die Investment-Banksparte trägt denn auch die Hauptlast des Sparprogramms. Am Londoner Sitz fallen rund 4500 Stellen weg. In den USA trifft der Stellenabbau gut 3000 UBS-Angestellte. Für den aus dem Investment Banking kommenden Ermotti dürfte dies sicher kein einfacher Entscheid gewesen sein, zumal im abgelaufenen Quartal die Investment-Bank profitabel gearbeitet hat (siehe Box). Seinen Einfluss auf die gestrige Ankündigung dürfte aber der UBS-Verwaltungsratspräsident Axel Weber geltend gemacht haben. Es ist kein Geheimnis,

dass Weber als ehemaliger Chef der Deutschen Bundesbank kein Freund der Investment Banker ist.

Denn die UBS-Investment-Bank wird nicht nur verkleinert. Sie wird faktisch in zwei Teile gespalten. Künftig verzichtet die UBS auf riskante Anlagen wie festverzinsliche Wertpapiere, verbrieft



«Die Bank ist für die neuen Gegebenheiten überdimensioniert.»

SERGIO ERMOTTI,  
CEO UBS

Anlagen und strukturierte Produkte. Der Handel mit diesen Papieren hatte 2008 den Schlamassel und den Fastkollaps der UBS ausgelöst. «Diese Geschäfte waren früher profitabel, im neuen regulatorischen Umfeld sind sie nicht mehr rentabel», begründete UBS-Chef

Ermotti den Verzicht. Die UBS spaltet diesen Teil der Investment-Bank ab. 200 bis 300 Angestellte sollen das Geschäft kontrolliert herunterfahren oder gewisse Teile verkaufen, so Ermotti.

#### Ospels Pläne endgültig begraben

Neckisches Detail am Rande: Geführt wird diese Abteilung vom bisherigen Co-Chef der Investment-Bank, Carsten Kengeter. Zu Kengeters Bereich gehörte die skandalträchtige Delta-1-Abteilung, in welcher der 31-jährige Händler Kweku Adoboli 2,3 Milliarden Dollar an die Wand gefahren hatte. Während Adoboli zurzeit in London der Prozess gemacht wird, durfte Kengeter letztes Jahr seinen Job zum Erstaunen sämtlicher Marktbeobachter behalten. Stattdessen trat Konzernchef Oswald Grubel zurück und machte Platz für Ermotti. Nun holt der Skandal Kengeter doch noch ein; er muss auch die UBS-Konzernleitung verlassen. Alleiniger Chef der Investment-Bank wird der Ermotti-Vertraute Andrea Orcel.

Orcels Abteilung soll künftig nur noch mit weniger riskanten Produkten wie Aktien, Devisen und Edelmetallen handeln sowie Kunden bei Börsengängen oder Fusionen beraten. Damit verabschiedet sich die UBS fünf Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise endgültig von den ambitionierten Plänen ihres einstigen Chefs Marcel Ospel. Dieser wollte unbedingt eine UBS-Investment-Bank von Weltrang. Von diesen Plänen hat sich

die UBS – trotz der Rettung durch die Schweizer Steuerzahler im Jahr 2008 – bis gestern aber nie ganz verabschiedet.

Angesichts der zurückgestutzten Investment-Sparte gewinnt innerhalb der UBS nun die Vermögensverwaltung für reiche Privatkunden an Bedeutung. Schon vor einem Jahr hatte das UBS-Management den Plan gefasst, dieses Geschäft, das viel weniger Kapital bindet als die Investment-Bank, ins Zentrum zu rücken.

## Die Aktie hebt ab

**ERGEBNIS** sda. Der geplante Umbau der UBS bringt einen Abschreiber von 3,1 Milliarden Franken mit sich. Als Folge weist die Grossbank für das dritte Quartal 2012 einen Reinerlust von 2,17 Milliarden Franken aus. Operativ entwickelte sich das Geschäft hingegen besser als im zweiten Quartal. Ohne Sondereinflüsse hätte die Bank 1,4 Milliarden Vorsteuergewinn ausgewiesen. Zwischen Juli und September legten alle Konzernsparten zu, auch die Investment-Bank wäre ohne den Abschreiber in die schwarzen Zahlen zurückgekehrt. Die UBS-Aktie lag gestern bei Handelsschluss 5,87 Prozent im Plus.

## Experte: «Die Bank besinnt sich auf ihre Stärken»

Maurice Pedergnana, wie schätzen Sie die UBS-Strategie für die Zukunft ein, wie sie gestern präsentiert wurde?

**Maurice Pedergnana:** Nach den verlorenen Jahren, in denen nichts Überzeugendes getan wurde, besinnt sich die UBS auf ihre Stärken. Es ist ein strategischer Befreiungsschlag und vermutlich wegweisend für die Branche. Die Reduktion des Investment Bankings ist in dieser Radikalität einmalig.

Ist die UBS ein Einzelfall, oder nimmt die Bank eine Vorreiterrolle ein?

**Pedergnana:** Es ist sicher nicht ein Einzelfall per se. Die Credit Suisse gerät damit unter Zugzwang, ihre Positionen im Investment Banking noch rascher aufzugeben. Die UBS wie auch die CS sind wirklich gute Vermögensverwalter für sehr reiche Leute. Insbesondere in den stark wachsenden Märkten der Schwellenländer sind sie sehr gut positioniert. Wesentlich besser als die US-Investment-Banken wie Goldman Sachs. Die US-Konkurrenz kann den Schritt der UBS gar nicht nachmachen. Die Stärke der UBS ist die Schwäche der meisten Konkurrenten.

Im dritten Quartal konnten die Investment-Banken weltweit gute Zahlen vorweisen. Auch bei der UBS. Könnte der Schritt der UBS sich nicht als Fehler entpuppen?

**Pedergnana:** In einem Markt, in dem die Zentralbanken den Investment-Banken quasi gratis Geld geben, sind diese Abschlüsse nicht überraschend. Man muss diese Geschäftssparte unverzerrt und längerfristig beobachten. Die UBS benötigt kein überdimensioniertes Investment Banking. Die UBS ist Marktleader in der Vermögensverwaltung in den Schwellenländern und in Europa. Das Investment Banking wird künftig sachlogisch der Vermögensverwaltung unterstellt und soll ihr dienen. Alles andere ist übertrieben.

Müsste die UBS noch stärker abbauen?

**Pedergnana:** Nein, das reicht völlig. Ich bin überzeugt, dass der jetzige Beschluss alleine bereits ein sehr ambitionierter Weg ist. Einen Abbau in dieser Grösse in so kurzer Zeit hat noch keine andere Bank bekannt gegeben.

UBS-Chef Sergio Ermotti hat behauptet, nur die UBS sei zu so einer Massnahme fähig. Stimmt das?

**Pedergnana:** Bis zu einem gewissen Grad kann dies die CS noch machen. Aber es ist tatsächlich so, dass die CS in den Schwellenländern deutlich hinter der UBS als Marktleaderin liegt. Die UBS ist weltweit die Nummer eins für Leute mit Vermögen über 50 Millionen Franken. Das gilt insbesondere ausserhalb Nordamerikas und Europas. Keine andere Bank kann sich auf so eine Stärke besinnen.

Aber der grosse Traum, im Investment Banking mit den US-Banken mithalten zu können, ist mit der gestrigen Ankündigung endgültig begraben.

**Pedergnana:** Ein gewisses Investment Banking in Zürich wird es immer geben. Aber es hat bisher noch nie eine europäische Bank geschafft, in New York oder London an die besten Leute zu kommen. Die Ambition, man könne von Zürich aus ein Investment Banking in New York betreiben, das die Nummer eins auf dem Markt ist, wurde mit der gestrigen Ankündigung begraben und wird auch nicht mehr auftauchen. Das ist auch besser

so. Denn das Restrisiko einer zu grossen Investment-Bank der CS oder UBS tragen im schlimmsten Fall noch immer die Schweizer Steuerzahler.

Die UBS besinnt sich auf ihre alte Stärke, wo sie als Vermögensverwalterin in den Zukunftsmärkten Marktleader ist. Wo liegen die Herausforderungen, die noch nicht angegangen wurden?

**Pedergnana:** Ein Problem hat die UBS noch: das Wealth Management Amerikas. Hier erwarte ich, dass es als Sparte verkauft wird oder zumindest ein Teil veräussert werden muss. Das ist hauptsächlich der Teil, der von der Übernahme der Bank Paine Webber stammt. Das ist ein margenarmes Geschäft mit zu vielen Mitarbeitern.

Was für ein Unternehmen wird die UBS in Zukunft? Sind die turbulenten Jahre endlich abgeschlossen?

**Pedergnana:** Ich rechne damit, dass die UBS in den nächsten Jahren zu einem wenig spektakulären Unternehmen und irgendwann wieder zu einem soliden Steuerzahler wird und dass die Bank

wieder zu einem Aushängeschild für den Finanzplatz Schweiz wird.

Kann auch der Aktienkurs auf alte Höhen klettern?

**Pedergnana:** Die Reduktion in der Bilanzsumme verschafft der UBS die Möglichkeit, Schulden zurückzukaufen und Kapital freizusetzen. Für Investoren wird die UBS wieder ein attraktiver Anlageort werden. Ich glaube, dass wenn man eine faire Bewertung macht und die UBS die eigenen Vorgaben wirklich umsetzt, kann man davon ausgehen, dass der heutige Buchwert der Aktie übertroffen werden dürfte. Mittelfristig gehe ich davon aus, dass der Kurs sich zwischen 17 und 20 Franken einpendelt. Das ist natürlich ein schwacher Trost für treue Aktionäre, die bei 60 Franken eingestiegen sind und diese Aktien immer noch halten.

Hinweis



\* Maurice Pedergnana (47) ist Professor für Banking und Finance an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ).